



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

Guidelines for Sustainable Leadership Development of School Administrators under the Office of Mahasarakham Secondary Educational Service Area

ณัฐนิชา เทศบุตร^{1*} เสาวณี สิริสุขศิลป์² ปารย์พิชชา กันจกร³

Natnicha Tesaputr^{1*} Saowanee Sirisooksilp² Parnpitcha Kanjug³

(Received: 2024-06-20; Revised: 2025-04-17; Accepted: 2025-05-21)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยใช้การวิจัยแบบผสานวิธี แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 45 คน และครู จำนวน 272 คนจำนวนทั้งสิ้น 317 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่โดดเด่นด้านภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของตอนสภาพปัจจุบัน .867 และสภาพที่พึงประสงค์ .881 แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินแนวทาง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

^{1*} นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Ph.D. Program Student, Faculty of Education, Khon Kaen University

² รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Assoc. Prof., Faculty of Education, Khon Kaen University

³ อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Lecturer, Faculty of Education, Khon Kaen University

*Corresponding Author: natnicha.te@kkumail.com



ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การมีความคล่องตัวในองค์ความรู้ การมีความยุติธรรม การเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และการส่งเสริมความหลากหลาย ตามลำดับ และ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา มีแนวทางดังนี้ 2.1) ด้านการมีความคล่องตัวในองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา และการพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 2.2) ด้านการส่งเสริมความหลากหลาย โดยการพัฒนาตนเอง การสร้างเครือข่าย สร้างการมีส่วนร่วม 2.3) ด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ โดยการพัฒนาตนเอง การสร้างการมีส่วนร่วม การประสานความร่วมมือ และ 2.4) ด้านการมีความยุติธรรม โดยการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเองตามหลักธรรมาภิบาล การประยุกต์ใช้หลักธรรม และผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The research objectives were: 1) to explore the existing and desirable situations, and the priority needs to develop sustainable leadership of school administrators; and 2) to investigate the guidelines for sustainable leadership development of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham. Mixed methods research was employed, which divided into two phases. The 1st phase was exploring the existing situation, desirable situation, and the priority needs to develop sustainable leadership of school administrators. The samples were 54 school administrators and 272 teachers, totality 317 under the Secondary Educational Service Area Office Mahasarakham, randomized by using stratified random sampling technique based on school sizes. The 2nd phase was investigating the guidelines for sustainable leadership development of school administrators. The informants were 5 outstanding administrators on sustainable leadership, and 5 experts to evaluate the guidelines to develop sustainable leadership. The research instruments were a 5-rating scale questionnaire with reliability of the existing situation at .867 and the desirable situation at .881, an interview



form, and the guidelines evaluation form. Statistics used in analyzing data were mean, standard deviation, and modified priority needs index.

The research results were: 1) The existing situation to develop sustainable leadership of school administrators was at a moderate level, and the desirable situation was at the highest level. The priority needs to develop sustainable leadership of school administrators ranked from high to low were: having in-depth knowledge, having justice, being knowledgeable in science and methods, and promoting diversity, respectively; and 2) The Guidelines for sustainable leadership development of school administrators in each aspect were: 1) the aspect of having In-depth knowledge by training, workshop, seminar, self-development continuously; 2) the aspect of promoting diversity by self-development, network development, creating participation; 3) the aspect of being knowledgeable in science and methods by self-development, creating participation, cooperation; and 4) the aspect of having justice by creating participation, self-development on good governance principles and applying moral principles. The evaluation of propriety, feasibility, and utility of guidelines for sustainable leadership development of school administrators were at the highest level in all aspects.

Keywords: The guidelines for development, Sustainable leadership, School administrators

บทนำ

ภายใต้สถานการณ์โลกในปัจจุบันที่มีความเปราะบาง อ่อนไหว ยากต่อการคาดเดา และไม่ได้มีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล ได้สร้างความท้าทายใหม่สำหรับผู้ผู้นำ ซึ่งหากไม่คิดอย่างเป็นระบบและรอบด้าน การแก้ไขปัญหาหนึ่งอาจนำไปสู่การก่อเกิดปัญหาใหม่ที่ซับซ้อนกว่าเดิมก็เป็นได้ แนวคิดเรื่องความยั่งยืนจึงได้ถูกนำมาใช้ กลายเป็นวาระสำคัญระดับโลก กระจายครอบคลุมทั่วทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภารกิจเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐ และการจัดการศึกษาของประเทศไทยมีทิศทางสอดคล้องกับสากลมาโดยตลอด ขณะเดียวกันก็อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทย ทั้งบริบทของสังคม ศาสนา วัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ได้ซึมซับแนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนผ่านโครงการตามแนวพระราชดำริและหลักการทรงงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดรัชสมัยของล้นเกล้า รัชกาลที่ 9 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร และสืบสาน รักษา ต่อยอด มาในรัชกาลที่ 10 รวมถึงปรากฏชัดเจนนขึ้น



ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระดับชาติระยะยาวฉบับแรกของไทย ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ เกิดเป็นคติพจน์ประจำชาติ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ทำให้ประเทศไทยและคนไทยมีความยั่งยืนมาได้ตราึงปัจจุบัน แม้จะประสบภาวะวิกฤติทั้งวิกฤติไทยและวิกฤติโลกก็ตาม (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2562) ภายใต้บริบทดังกล่าว ก่อให้เกิดรูปแบบของการนำที่ที่มีความหลากหลาย ซึ่งการนำที่ยั่งยืนเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการแสดงบทบาทผู้นำของผู้บริหาร เพื่อเอาชนะความไม่สมดุลและให้บรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยคามยืดหยุ่นและความยั่งยืน ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดแนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน ผังแนวคิดดังกล่าวไว้ในองค์การ และใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์, 2563)

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นผลจากการบูรณาการการพัฒนาที่ยั่งยืนและความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำและการจัดการที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพัฒนาภารกิจหลักขององค์การ เพื่อสร้างมูลค่าระยะยาวให้กับทุกคน และเน้นการพัฒนาที่สมดุลของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในขณะเดียวกันก็ช่วยให้องค์การบรรลุการเติบโตและความยั่งยืน (Avery and Bergsteiner, 2011) เช่นเดียวกับ Hargreaves and Fink (2004) ซึ่งว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเกิดขึ้นจากแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะคงอยู่ตราึงเท่าที่อยู่ในตำแหน่ง และภาวะผู้นำจะหายไปเมื่อผู้นำคนดังกล่าวยุติบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร กล่าวได้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในปัจจุบันส่วนใหญ่ไม่ตอบโจทยในแง่ของการดำรงไว้ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในระยะยาวได้ ดังนั้นกุญแจสำคัญจึงเป็นการสร้างระบบและสภาพแวดล้อมของความเป็นผู้นำที่ยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้นำสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาและประสบความสำเร็จในวงกว้างได้อย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนทุกคนในโรงเรียน นอกจากนี้ Hargreaves and Fink (2012) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่รักษาและพัฒนาการเรียนรู้ในเชิงลึกที่แผ่ขยายและยั่งยืนสำหรับทุกคน ในวิถีทางที่มีการสร้างผลประโยชน์ หรือการไม่สร้างผลเสียให้กับผู้อื่น ไม่ว่าจะในปัจจุบันหรือในอนาคตก็ตาม ดังที่ผลการวิจัยของ Suriyankietkaew and Avery (2014) พบว่า ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนมีผลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นในองค์การของบุคลากร และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงเป็นภาวะผู้นำที่อนุรักษ์และพัฒนาการเรียนรู้ในเชิงลึกที่แผ่ขยาย และยั่งยืนสำหรับทุกคนในวิถีทางที่สร้างประโยชน์ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความสำเร็จในระยะยาวและรักษาสมดุลระหว่างผลลัพธ์ระยะสั้นและผลลัพธ์ระยะยาว ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้อนาคตทางการศึกษาได้รับการพัฒนาและยั่งยืน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน สามารถนำพาองค์การให้ดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์การอื่นได้



อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะส่งผลต่อครูผู้สอน ผู้เรียน บุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์, 2558)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีบทบาทในการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การศึกษาในระดับสูง ข้อมูลจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ชี้ให้เห็นว่า ยังคงมีสภาพปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษาที่อยู่ในระดับที่ต่ำ โดยพิจารณาได้จากผลการสอบ O-Net สถานศึกษาจึงต้องเร่งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของนักเรียนในการเข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำ ต้องแสดงภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างการมีส่วนร่วมในทุกมิติ เพื่อบรรลุผลการดำเนินงานบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงเพื่อสนับสนุนและสร้างความยั่งยืนทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และคงอยู่ได้ในระยะยาว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2565)

จากเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการทำวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำแนวทางไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้มีภาวะผู้นำที่สูงขึ้น อันจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

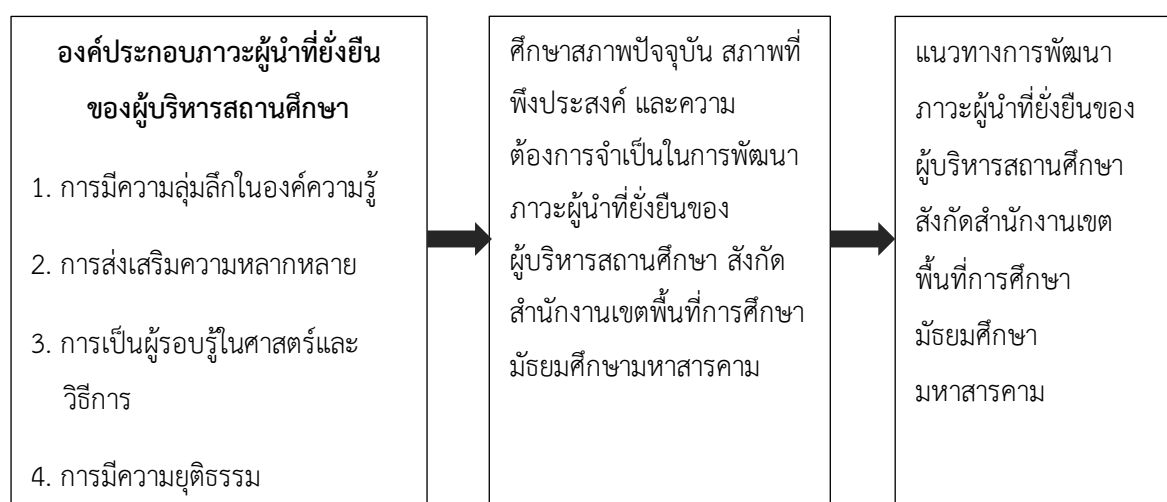
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม



กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืน จากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีความรู้ในองค์ความรู้ การส่งเสริมความหลากหลาย การเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ และการมีความยุติธรรม (Hargreaves and Fink, 2012; Avery and Bergsteiner, 2011; ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์, 2558; ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ และคณะ, 2559; กรุณา ศรีแสน, 2561; สุนทรีพร อ่ำพลพร, อรสา จรุงธรรม และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ 2564; วสันต์ ศักดา ศักดิ์, 2565; อีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงสวัสดิ์ และเอกลักษณ์ เพียสา, 2566) โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านไปศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา และใช้เป็นกรอบออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยดำเนินการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้



**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม**

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จำนวน 1,787 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 91 คน และครู จำนวน 1,696 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 45 คน (ร้อยละ 50 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง) และครู จำนวน 272 คน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Type) มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคือ ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

2.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-efficient) ตามวิธีของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน .867 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ .881 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ มากกว่า 0.70 (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

3.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ย	ระดับสภาพปัจจุบัน/ ระดับที่พึงประสงค์
4.51-5.00	มากที่สุด
3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง



1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

3.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยการหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index) โดยใช้สูตร $PNI_{modified} = (I-D/D : I$ แทนค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์; D แทนค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน) (สุวิมล ว่องวานิช, 2562)

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี มีความโดดเด่นด้านภาวะผู้นำที่ยั่งยืน
- 1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 รายการสัมภาษณ์ โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2.2 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแบบของ Likert (Likert Type Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยการศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำให้สัมภาษณ์ และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง ตามด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนข้อสรุปในรูปแบบ Qualitative Content Analysis

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

ค่าเฉลี่ย	ระดับความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้/ ความเป็นประโยชน์
4.51-5.00	มากที่สุด



3.51-4.50	มาก
2.51-3.50	ปานกลาง
1.51-2.50	น้อย
1.00-1.50	น้อยที่สุด

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมความหลากหลาย ($\bar{X}=3.61$) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ การเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ($\bar{X}=3.48$) การมีความยุติธรรม ($\bar{X}=3.45$) และ การมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ($\bar{X}=3.40$) ดังผลวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 1

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ การมีความยุติธรรม ($\bar{X}=4.72$) การมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ($\bar{X}=4.70$) การเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ($\bar{X}=4.65$) และการส่งเสริมความหลากหลาย ($\bar{X}=4.60$) ดังผลวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 1

1.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ($PNI_{modified}=0.38$) การมีความยุติธรรม ($PNI_{modified}=0.37$) การเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ ($PNI_{modified}=0.34$) และการส่งเสริมความหลากหลาย ($PNI_{modified}=0.27$) ตามลำดับ ดังผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified} (I – D)/D	ลำดับความ สำคัญของความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการมีความรู้ในองค์ความรู้	3.40	0.84	ปานกลาง	4.70	0.45	มากที่สุด	0.38	1
2. ด้านการส่งเสริมความหลากหลาย	3.61	0.62	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด	0.27	4
3. ด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ	3.48	0.79	ปานกลาง	4.65	0.46	มากที่สุด	0.34	3
4. ด้านการมีความยุติธรรม	3.45	0.80	ปานกลาง	4.72	0.48	มากที่สุด	0.37	2
โดยรวม	3.49	0.76	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด	-	-

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารเริ่มจากการสร้างความตระหนักรู้ในความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความยั่งยืน โดยจัดการสัมมนาการพัฒนาที่ยั่งยืนและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน และการศึกษาดูงานในองค์กรที่ผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละด้านมีแนวทางดังต่อไปนี้

ด้านการมีความรู้ในองค์ความรู้ แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) การพัฒนาให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง โดยการฝึกอบรม (Training) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การสัมมนา (Conference) ซึ่งจัดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หรือจัดโดยหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในรูปแบบ Onsite และ Online และการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นการเปิดโลกทัศน์ผู้บริหารให้กว้างขึ้น ได้เรียนรู้ทั้งในระดับกว้างและลึก ผ่านหลากหลายช่องทางอย่างต่อเนื่อง



2) การมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเน้นการพัฒนาตนเองโดยปรับเปลี่ยน Mindset เกี่ยวกับการตัดสินใจที่มองการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง (Accuracy) ความสมบูรณ์ครบถ้วน (Completeness) ความเป็นปัจจุบันและทันสมัย (Up-to-date and Timeliness) และสามารถเรียกใช้ได้อย่างทันท่วงที (Immediate Retrieval) โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่น่าเอาเทคโนโลยีมาใช้

3) การมีความรอบรู้ สามารถตอบคำถามในเรื่องที่คนส่วนใหญ่ไม่รู้ ผู้บริหารต้องเฝ้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้รอบรู้ (Scholar) โดยศึกษาอย่างกว้างขวางรอบด้านในประเด็นต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี และเป็นผู้ที่รู้ลึก (Specialist) ศึกษาทำความเข้าใจลึก ลงไปในรายละเอียดในประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เชื่อมโยงกับการ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้มีความได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนให้กับ องค์การภายใต้การนำได้ โดยใช้กระบวนการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การวิเคราะห์ตนเอง (Self-analysis) การ ปรับปรุงตนเอง (Self-improvement) การฝึกฝนตนเอง (Self-training) และการประเมินตนเอง (Self-evaluation)

ด้านการมีความยุติธรรม แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) การมีความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม โดยเน้นนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ใช้พรหมวิหาร 4 ในการปกครองคน ร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้รางวัลที่เน้นหน่วยงานและลดการให้รางวัล เป็นรายบุคคล

2) การมีความเป็นกลาง เป็นผู้มีเหตุผล มีความรับผิดชอบสูง และรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้

3) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ ตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์และมีความรอบคอบ โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ และประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างรอบด้านก่อนการตัดสินใจ รวมถึงมีการ กำกับติดตามการปฏิบัติตามแนวทางที่ตัดสินใจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) การพัฒนาผู้บริหารให้มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาด เพื่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และสามารถจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี ทำได้ โดยจัดลำดับความสำคัญจำเป็นในการใช้ทรัพยากร มีความชัดเจนในเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็น เหตุเป็นผล ใช้คนได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการจัดการกับปัญหา



2) การพัฒนาผู้บริหารในการจัดหาและบำรุงรักษาทรัพยากร การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ ทำได้โดยเชื้อเชิญภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึกร่วมกัน จัดสรรทรัพยากรโดยพิจารณาตามลำดับความสำคัญ

3) การรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ร่วมมือและประสานกับทุกฝ่ายดำเนินงานเพื่อให้บรรลุคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกช่วงวัยทำงานร่วมกัน

ด้านการส่งเสริมความหลากหลาย แนวทางการพัฒนา ได้แก่

1) การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โดยเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยผู้บริหารสร้างบรรยากาศรับฟังความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์จากบุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายระดับบุคคล สถานศึกษา และองค์กรประเภทอื่น ผู้บริหารต้องเปิดใจกว้างในการเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี กระตุ้นและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ

2) ผู้บริหารนำความแตกต่างของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ และโน้มน้าวให้บุคลากรที่มีความสามารถและความถนัดในแต่ละด้านได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.78$) ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.66$) และด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.74$) เช่นเดียวกัน ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำที่ยั่งยืน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีความรู้ลึกในองค์ความรู้	4.73	0.59	มากที่สุด	4.60	0.63	มากที่สุด	4.73	0.59	มากที่สุด
2. ด้านการส่งเสริมความหลากหลาย	4.80	0.41	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด



3. ด้านการเป็นผู้รอบรู้ใน	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
ศาสตร์และวิธีการ									
4. ด้านการมีความยุติธรรม	4.80	0.63	มากที่สุด	4.60	0.84	มากที่สุด	4.60	0.84	มากที่สุด
โดยรวม	4.78	0.51	มากที่สุด	4.66	0.59	มากที่สุด	4.74	0.56	มากที่สุด

อภิปรายผล

ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ครั้งนี้ มีประเด็นผลการวิจัยสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีความเปราะบาง สร้างความกังวล คาดเดาและเข้าใจยาก จึงนับเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่การพัฒนาและประสบความสำเร็จในวงกว้างได้อย่างยั่งยืน ดังที่ Avery and Bergsteiner (2011) ชี้ว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นผลจากการบูรณาการการพัฒนาที่ยั่งยืนกับความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพัฒนาภารกิจหลักขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าระยะยาวให้กับทุกคน และเน้นการพัฒนาที่สมดุลของเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้องค์กรบรรลุการเติบโตและความยั่งยืน

2. สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งโดยรวม และรายด้าน การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องแท้จริง ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีที่ทุกองค์กรพึงปรารถนา เพราะการที่จะรักษาคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืนแม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารนั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ไม่ใช่ว่าทำไม่ได้ และประเด็นความยั่งยืนอยู่ในปฏิญญาระดับสากล อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาชาติ ด้วย ดังที่ ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์ (2558) ชี้ว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นภาวะผู้นำที่อนุรักษ์และพัฒนาการเรียนรู้ในเชิงลึกที่แผ่ขยาย มีความสำคัญแผ่กว้างและอยู่นาน เป็นการแบ่งปันความรับผิดชอบที่ไม่ใช้ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรการเงินให้หมดไป และเป็นภาวะผู้นำที่ดูแลและหลีกเลี่ยงผลเชิงลบต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและชุมชน ร่วมการร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกภาคส่วน ส่งเสริมความหลากหลายและการคิดสิ่งใหม่สามารถนำพาองค์กรให้ดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีความรู้ในองค์ความรู้ มีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นอันดับแรก แสดงว่า ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์มีมากที่สุด การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะ



ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้รอบ ใฝ่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้ที่รู้จัก ต้องศึกษาทำความเข้าใจลึกเข้าไปในรายละเอียดในประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ และต้องตอบในเรื่องที่คนส่วนใหญ่ไม่รู้ได้ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความสำคัญต่อการมองภาพอนาคตระยะยาวขององค์กร กล่าวคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ซึ่งจะสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การปรับตัว และการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ ได้ดีกว่า ดังที่ วสันต์ ศักดาศักดิ์ (2565) ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลทำให้ทั้งผู้บริหารและครู สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาแก้ไขปัญหา และถ่ายทอดหรือขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

4. การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละด้านมีแนวทางคือ 1) ด้านการมีความรู้ลึกในองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา และการพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการมีความยุติธรรม โดยการสร้างการมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเองตามหลักธรรมาภิบาล การประยุกต์ใช้หลักธรรม 3) ด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ โดยการพัฒนาตนเอง การสร้างการมีส่วนร่วม การประสานความร่วมมือ และ 4) ด้านการส่งเสริมความหลากหลาย โดยการพัฒนาตนเอง การสร้างเครือข่าย สร้างการมีส่วนร่วม การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะ สังคมโลกที่กำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมากจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความหลากหลายทางสังคมและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะต้องอาศัยแนวทางในการพัฒนาที่มีความหลากหลายในเชิงบูรณาการ เพื่อให้สามารถเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Sustainability Change-maker) ดังที่ Ofei-Manu and Didham (2014) และ UNESCO (2017) มีมุมมองไปในทิศทางทำนองเดียวกันว่า ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่แต่ละบุคคลต้องมีความสำคัญสำหรับการดำเนินการและการจัดระเบียบตนเองในบริบทและสถานการณ์ที่ซับซ้อนต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงองค์ประกอบทางความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ ความคิด และแรงบันดาลใจ ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนจึงมีความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถ และทักษะ แรงจูงใจและอารมณ์ ซึ่งภาวะผู้นำที่ยั่งยืนนี้ไม่สามารถสอนได้แต่ต้องได้รับการพัฒนาด้วยตนเอง โดยได้มาระหว่างการกระทำบนพื้นฐานของประสบการณ์และการไตร่ตรอง

5. ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ทั้งด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ แสดงว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคามได้ การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาแนวทางตามหลักการและกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ และการออกแบบการพัฒนาแนวทาง มีความรัดกุมโดยอาศัยความรู้ที่ได้จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และมีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นผลจากการถอดบทเรียนความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นำมาใช้ในการออกแบบวิธีการและกิจกรรม



การพัฒนา สอดคล้องกับ กรุณา ศรีแสน (2561) ที่ได้พัฒนาตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยได้พัฒนาตามแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งจะเกิดขึ้นและเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความต้องการหรือแรงจูงใจจากภายในเป็นหลัก โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีเพื่อใช้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถตระหนักรู้ได้ด้วยตนเองโดยมีกระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสมกับศักยภาพ นอกจากนี้ การเรียนรู้ซึ่งนำมาปรับใช้เป็นการสนใจของตัวผู้บริหารเอง ในการเรียนรู้พัฒนาตนเองจนสามารถพึ่งตนเองได้ มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ในระดับกลุ่มโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหาร การแสดงความคิดเห็น การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกระตุ้นให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ผ่านประสบการณ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ การมีความยุติธรรม และการมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักและดำเนินการพัฒนาตนเองในด้านดังกล่าว รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญและจัดวางกลยุทธ์พัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและการดำเนินการพัฒนาด้วยตนเองจากหลักสูตรการพัฒนาซึ่งจัดโดยหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดต่อไป

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ลำดับแรกคือ ด้านการมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมุ่งพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ รอบรู้ตอบในเรื่องที่คนส่วนใหญ่ไม่รู้ได้ มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาไปพร้อม ๆ กับการร่วมพลังกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุความคาดหวังร่วมกัน และองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรการบริหารการศึกษา ควรให้ความสำคัญและตรวจสอบกระบวนการจัดการศึกษาในหลักสูตรให้มีความเข้มข้น

1.4 ผลการวิจัยได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก



ที่สุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำแนวทางไปใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีระดับภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสูงขึ้น

2. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านการเป็นผู้รอบรู้ในศาสตร์และวิธีการ การมีความยุติธรรม และการมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม ซึ่งอาจจะเป็นพัฒนาโปรแกรมหรือกลยุทธ์ เพื่อให้ได้เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารในด้านดังกล่าว

2.2 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ด้านที่มีความต้องการจำเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยและพัฒนา หรือวิจัยปฏิบัติการเพื่อภาวะผู้นำด้านการมีความลุ่มลึกในองค์ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.3 ควรทำการวิจัยต่อเนื่องในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนาที่เป็นผลจากการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ไปใช้

2.4 ควรทำการวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

เอกสารอ้างอิง

- กรุณา ศรีแสน. (2561). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- ทิวากานต์ ศรีสวัสดิ์. (2558). *ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- ธีระนันต์ โมธรรม, วาโร เฟิงสวัสดิ์ และเอกลักษณ์ เพียสา. (2566). องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครพนม. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 6(3), 77-92. <https://doi.org/10.14456/jra.2023.56>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ และคณะ. (2559). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].



- วสันต์ ศักดาศักดิ์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นบุรีรัมย์. *วารสารครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 50(1), 1-14. <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol50/iss1/9>
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์. (2563). *ระบบการศึกษาต้องเร่งปรับตัวในโลกที่กำลังพลิกผัน*. กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2565). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2569 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2562). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุนทรพิพร อำพลพร, อรสา จรูญธรรม และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์. (2564). สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสาร มจร บาลีศึกษายุทธศาสตร์บริหาร*, 7(3), 194-208. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/Palisueksabuddhaghosa/article/view/252323>
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2562). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Avery, G., & Bergsteiner, H. (2011). *Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership*. Allen & Unwin.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13. <http://facilitatoru.com/data/guides/SL%20Principles.pdf>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001316447003000308>
- Ofei-Manu, P., & Didham, R. (2014). *Quality education for sustainable development: A priority in achieving sustainability and well-being for all*. Policy brief, Institute of Global Environmental Strategies.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGR-02-2014-0003/full/html>



UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. United Nations Educational. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>